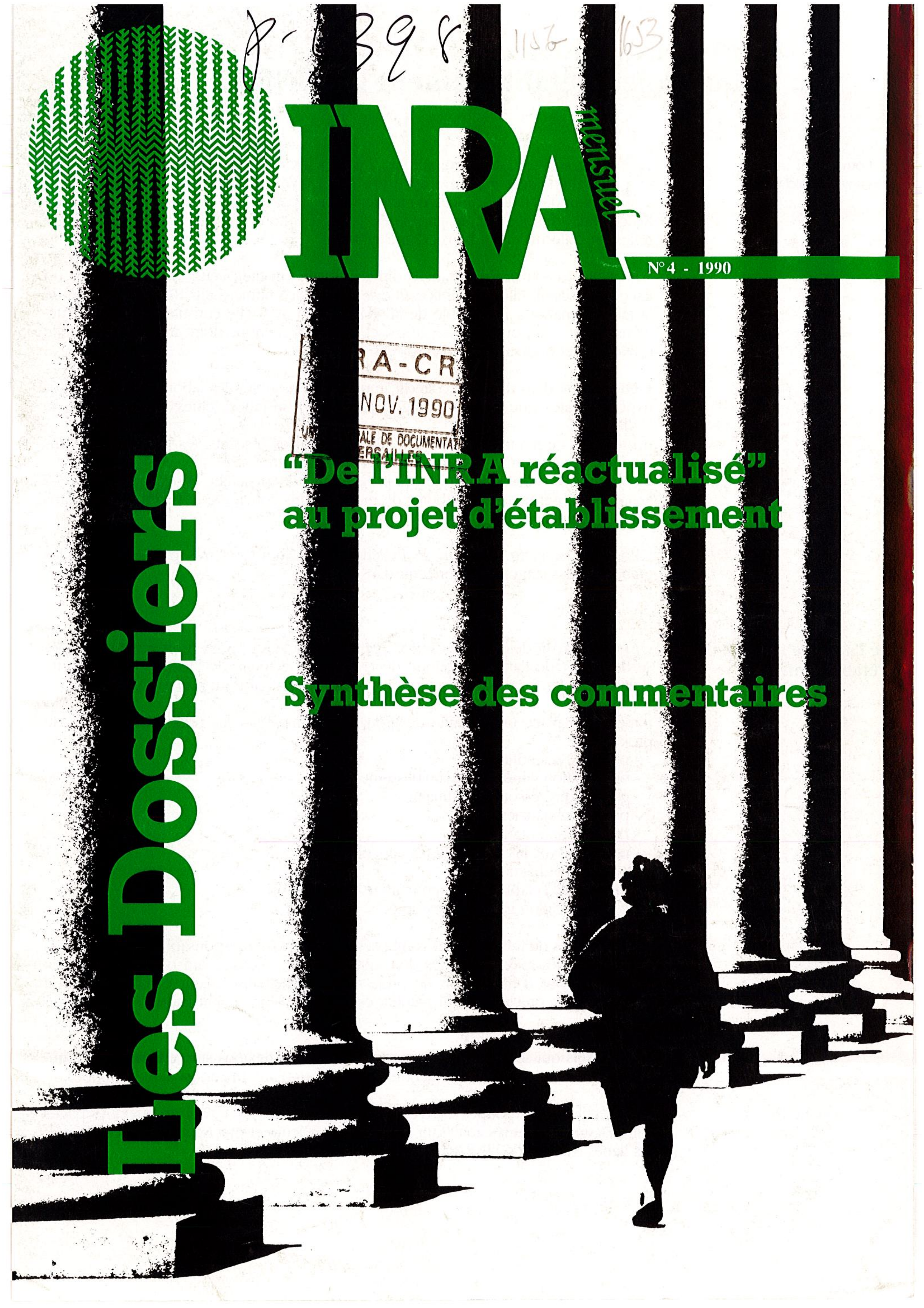


INRA
mensuel
N°4 - 1990
Les Dossiers
"De l'INRA réactualisé" au projet d'établissement
Synthèse des commentaires

De "l'INRA Réactualisé" au projet d'établissement de l'INRA

Couverture :
Photo : Daniel Renou

"L'un sème, l'autre moissonne" : parmi les dossiers les plus importants qui m'attendaient à mon arrivée rue de l'Université, figure le projet d'établissement de l'INRA. Lancée en février dernier par Pierre Feillet sous le titre "INRA Réactualisé", animée par un groupe de pilotage autour de Bernard Chevassus, cette réflexion collective a fait l'objet d'une synthèse.

Présentée à toutes les instances dirigeantes de l'Institut, cette synthèse a reçu un excellent accueil. Elle est publiée *in extenso* dans ce numéro d'INRA Mensuel afin de la faire connaître à l'ensemble de l'INRA. À mon avis, elle constitue une base fructueuse de travail pour préparer le projet d'établissement de notre Institut. Je rappelle que ce projet poursuit un triple objectif :

- être le fruit d'un dialogue collectif impliquant aussi bien les laboratoires, les unités expérimentales que les services généraux et les instances élues et dirigeantes de l'INRA ;
- présenter de manière synthétique les missions, les objectifs, les voies, les moyens autour desquels se mobilise la communauté de l'INRA ;
- constituer le cadre stratégique des programmes de recherche et d'intervention à 3-5 ans, ceux-ci permettant d'élaborer de manière plus cohérente le budget et les plans d'action annuels.

Pour guider cette réflexion, le Président nous indiquera très prochainement les grandes lignes stratégiques à retenir dans ce projet.

De l'analyse au projet d'établissement.

Après en avoir délibéré en Comité Technique Paritaire, la direction générale propose de passer de l'analyse critique de la situation actuelle de l'INRA, objet de cette synthèse, au projet d'établissement proprement dit, à partir du processus suivant :

- mettre en place une dizaine de groupes de travail sur les principaux aspects du projet :
  - politique scientifique
  - organisation générale de l'établissement
  - gestion des ressources humaines
  - politique financière
  - politique internationale
  - relations avec les organisations agricoles
  - politique industrielle
  - mission de l'établissement en matière de formation
  - communication interne et externe

Ces groupes de travail seront composés notamment de responsables de la direction générale et des animateurs des départements et des centres qui ont contribué à la première phase d'élaboration du projet "INRA Réactualisé". Leur composition et la définition plus précise de leur mandat est en discussion et sera largement communiquée.

Les agents qui souhaiteront faire connaître leurs réflexions sur certains de ces thèmes pourront adresser directement leur contribution aux membres de ces groupes.

L'objectif de ces groupes est d'élaborer un document de travail de quelques pages sur chacun des thèmes analysant la situation présente et précisant les perspectives et les lignes d'action de l'INRA à moyen terme.

● Ces rapports seront validés par la direction générale en consultant notamment les chefs de département et les présidents de centre. Ils seront ensuite soumis pour avis au CTP.

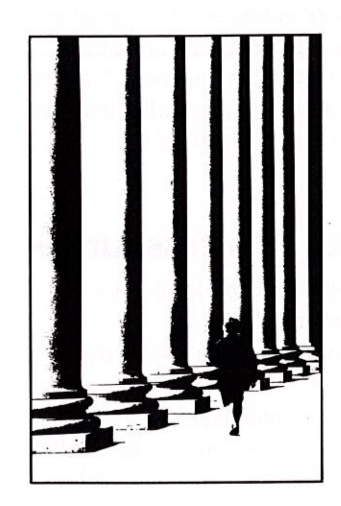
● À la suite de cette discussion, les textes éventuellement remaniés seront soumis aux unités de base de l'INRA dans des conditions arrêtées au CTP. À ce stade, les débats pourront concerner aussi bien les aspects généraux de l'avenir de l'INRA que les situations très concrètes des unités au sein desquelles les agents travaillent.

● À partir des critiques et propositions des unités de travail, les textes proposés seront améliorés et pourront faire l'objet d'un débat en conseil scientifique, en CTP et en conseil d'administration. Cette large consultation permettra alors à la direction générale de rédiger le projet d'établissement de l'INRA soumis pour approbation tant à nos autorités de tutelle qu'à notre conseil d'administration. Il constituera le texte de référence pour la période couvrant mon mandat de directeur général.
Il serait souhaitable que le processus puisse être achevé au plus tard en septembre 1991.

Ainsi, il s'agit aujourd'hui d'une phase essentielle, profondément motivante, de cette élaboration : exprimer ce que nous sommes et ce que nous voulons être et faire au cours des années qui viennent, tant au niveau individuel que collectif.

Cependant le bon fonctionnement général de l'Institut ou celui de certains départements ou centres appelle souvent des décisions urgentes, ne serait-ce que le budget 92... La direction générale veillera à ce qu'aucune de ces décisions ne soit irréversible tant que le cadre général ne sera pas en place.

Parallèlement, certains groupes de travail existants vont continuer à fonctionner comme celui sur les domaines et les unités expérimentales ou devront être lancés dans les mois à venir, en fonction de demandes scientifiques, économiques et sociales, comme sur les pesticides par exemple.



Ainsi, il est souhaitable que des réflexions à plusieurs niveaux se développent en même temps au sein de l'INRA, compte-tenu de sa taille et de la diversité des situations rencontrées par notre établissement. C'est indispensable pour lui permettre de s'adapter souplement à un environnement qui change rapidement. Les réunions du CTP devraient, au plan national, être l'un des lieux privilégiés où ces différents dialogues peuvent s'articuler entre eux. Concernant départements et centres, leurs conseils scientifiques et de gestion devraient jouer un rôle analogue.

Il me semble que l'INRA vit une étape importante de son histoire au cours de laquelle nous pouvons peser sur les choix qui vont engager notre avenir. À nous de saisir cette opportunité et d'affirmer notre personnalité et notre volonté. Je sais que je peux compter sur chacun d'entre vous.

Hervé Bichat

Dossier

INRA Réactualisé
Synthèse des commentaires

En février 1990, Pierre Feillet, Directeur Général Délégué, lançait une consultation interne sous le nom d'INRA Réactualisé : "La situation présente et les perspectives d'avenir, marquées, on le sait, par l'accélération des évolutions, invitent l'Institut à s'interroger sur l'aptitude de son organisation et de son fonctionnement à remplir au mieux sa mission (...) Je ne doute pas que les propositions constructives qui émergeront au cours du débat des prochains mois permettront de placer notre Institut sur les rails de l'an 2000. Merci de répondre à l'effort de réflexion auquel vous êtes tous invités" (INRA Mensuel, n°49).
L'objectif était donc de préparer pour 1991 un projet d'Institut sur lequel pût s'appuyer la politique des années à venir. Il s'agissait tout à la fois de définir des objectifs de nature scientifique, organisationnelle ou fonctionnelle et d'analyser les ressources et les méthodes à mettre en oeuvre pour les atteindre. Le document provisoire diffusé ouvrait ainsi une large discussion, concernant tant la gestion quotidienne que les objectifs de la recherche.

Sommaire

Une démarche ambiguë

Sans doute, pour consulter, faut-il partir d'un document, même imparfait. De fait, celui-ci a souvent été jugé "lourd", "long", "peu lisible" ou encore "technocratique". D'où une lecture généralement critique, avec dans de nombreuses contributions une interrogation sur la façon dont pourra s'effectuer la transition vers une étape plus constructive d'ici le délai final prévu le 14 novembre.

C'est cependant la première fois qu'a été associé tout le personnel de l'INRA à une réflexion sur l'avenir de l'Institut. Cette démarche a été très appréciée dans son principe. Encore ne faut-il pas décevoir l'attente de tous les agents qui ont participé et répondu par des contributions, mais prendre réellement en compte leurs réactions, même négatives. Aussi, pour beaucoup, si de nouvelles consultations s'avèrent utiles pour opérer les indispensables ajustements, conviendra-t-il de prendre tout le temps nécessaire.

On peut également s'interroger sur le pourcentage relativement faible de retours, en particulier au niveau des contributions individuelles ; mais dans beaucoup de Services où n'ont pas été rédigées de contributions, un débat a eu lieu, il y a eu discussion, une réflexion s'est engagée, ce qui a été considéré comme très positif.

L'impression a néanmoins souvent prévalu, malgré l'ouverture du document de départ, d'une réalisation verrouillée du projet d'Établissement de l'INRA. Il a en effet été remarqué que d'autres documents, notamment un Plan de Développement à cinq ans de la politique scientifique, étaient élaborés parallèlement sans que l'on puisse en saisir les liens avec le projet d'Établissement. Or, d'un strict point de vue méthodologique, il a paru difficile de réfléchir à des réformes de structures sans avoir préalablement défini les orientations scientifiques prioritaires.

En somme, en forçant le trait, tout se passerait comme si les jeux étaient faits, le projet d'Établissement de l'INRA avalisant des décisions prises par ailleurs.

Mieux cadrer la réflexion

D'abord un état des lieux

Dresser un état des lieux suffisamment critique a paru constituer un passage obligé ; car quelle raison y aurait-il de "réactualiser" un "grand organisme de recherche dont l'histoire ne serait ponctuée que de succès" ?

Pourquoi d'ailleurs ne pas préférer le verbe "actualiser", d'autant que certains ont cherché en vain dans le dictionnaire "réactualiser" ?

Querelle de mots mise à part, il a semblé impératif de faire d'abord un bilan des réussites et des dysfonctionnements à tous les niveaux, à celui de l'organisation générale, en Centres et Départements par exemple, comme à celui de la recherche, en s'interrogeant en particulier sur les grandes thématiques de l'Institut, sans occulter notamment le poids des contraintes budgétaires sur les choix effectués.

Pour établir ce bilan scientifique et structurel des forces et des faiblesses de l'INRA, il n'aurait pas été inutile, ont remarqué certains lecteurs, de se référer au Rapport de J. Poly "INRA 1988... An 2000 : une nouvelle charte de développement" ou encore aux synthèses résultant des Assises de la Recherche.

En tout état de cause, il est apparu nécessaire de prendre en compte l'incertitude qui caractérise la situation du monde agricole, tant dans son évolution interne que dans ses relations avec l'extérieur, ainsi que les problèmes posés à la recherche par l'évolution de la société, en termes d'orientation, de programmation et de méthodologie.

Il a même été avancé qu'un projet d'Établissement doit commencer par s'interroger sur le bien-fondé de l'Établissement lui-même, en analysant celui-ci non pas comme un assemblage de machines et de rouages, mais comme un système social complexe.

Or, le document semble laisser entendre que la définition actuelle de l'Institut va de soi, alors que d'aucuns se sont par exemple demandés s'il ne fallait pas rebaptiser l'INRA, dont l'intitulé agronomique fait trop référence implicitement à une recherche finalisée, et préférer à la notion de projet d'entreprise celle de projet d'Établissement, dans la mesure où l'Institut ne saurait être assimilé à une entreprise commerciale.

Il est vrai que le document présente en introduction un certain nombre d'informations sur les résultats de l'INRA ; mais c'est au travers d'une analyse très productiviste de la recherche et au demeurant d'une évocation de succès technologiques (maïs INRA, poule Vedette...) résultant d'ailleurs parfois davantage de travaux de chercheurs solitaires que d'une démarche globale de l'Institut. De plus, l'INRA ne s'est fort heureusement pas tant attaché à réussir des percées médiatiques qu'à faire progresser de façon continue et à diffuser de façon élargie son savoir et son savoir-faire.

En somme, les mutations socio-économiques auxquelles l'Institut est aujourd'hui confronté demandent à être analysées en profondeur, de façon à ce qu'il puisse se positionner clairement ; mais il est par trop identifié à l'agriculture dans un document qui affiche des réussites sans qu'y transparaisse clairement la diversité des productions agro-alimentaires ni qu'y soient abordées par exemple les relations entre l'activité agricole et l'environnement ou entre le secteur agricole et les autres secteurs de l'économie. Or, les objectifs du passé ne sauraient être ceux de demain.

Si l'INRA traverse une crise d'identité, il faut donc analyser ses fractures (coexistence difficile des métiers scientifiques et des métiers administratifs, cloisonnement des disciplines et nécessité de transferts d'informations...) et ses facteurs de cohésion (responsabilité individuelle et collective, culture scientifique de base...) avant de réfléchir à ses missions, à ses objectifs et aux moyens à mettre en oeuvre pour les atteindre.

Réexaminer nos missions, affirmer nos objectifs

Alors qu'y est évoquée une "perspective d'état stationnaire des moyens" difficilement compatible avec l'augmentation constante des coûts de la recherche, beaucoup ont regretté, dans un document qualifié parfois de "technocratique", l'absence d'affichage clair des missions de l'INRA. Ils ont en revanche relevé l'annonce par trop réductrice d'objectifs ambigus, voire contradictoires, comme ceux d'"accroître le contenu technologique des pra-

Résumé, *les agents de l'INRA ont globalement apprécié d'être associés à l'élaboration du projet d'Établissement de l'Institut, mais en se demandant parfois si les orientations décisives n'étaient pas prises en dehors de cette consultation.*

Il a été jugé indispensable de mieux cadrer la réflexion. C'est ainsi que beaucoup auraient souhaité que fût au départ dressé un véritable état des lieux permettant d'établir un bilan scientifique et structurel des forces et des faiblesses de l'INRA. Il a en outre paru nécessaire d'engager une réflexion de fond sur les missions de l'Institut et son positionnement en France et dans le monde, de façon à ce que puissent être affichés des objectifs à la mesure du plus grand organisme de recherche agronomique européen.

La programmation de la recherche a suscité un débat riche d'enseignements. Les critiques se sont d'abord cristallisées sur l'opposition entre recherche cognitive et recherche finalisée, qui, lorsqu'elle n'a pas été purement et simplement rejetée, a paru occulter maladroitement des problèmes de financement, d'organisation et de gestion. La canalisation des énergies au sein d'Unités de Recherche fonctionnelles a paru pour sa part opportune pour autant que celles-ci n'étouffent pas dans un carcan bureaucratique. Les partenariats industriels et scientifiques ont appelé quant à eux une clarification d'autant plus importante qu'ils sont à l'articulation même des structures horizontales et verticales de l'Institut. Pour incontournable qu'elle soit, cette articulation n'en est pas moins apparue fragile, comme en témoigne la difficulté de lancer dans de bonnes conditions des programmes intersectoriels générateurs de travaux de qualité.

La responsabilité et l'initiative individuelles restent peut-être les meilleurs garants de la créativité de la recherche.

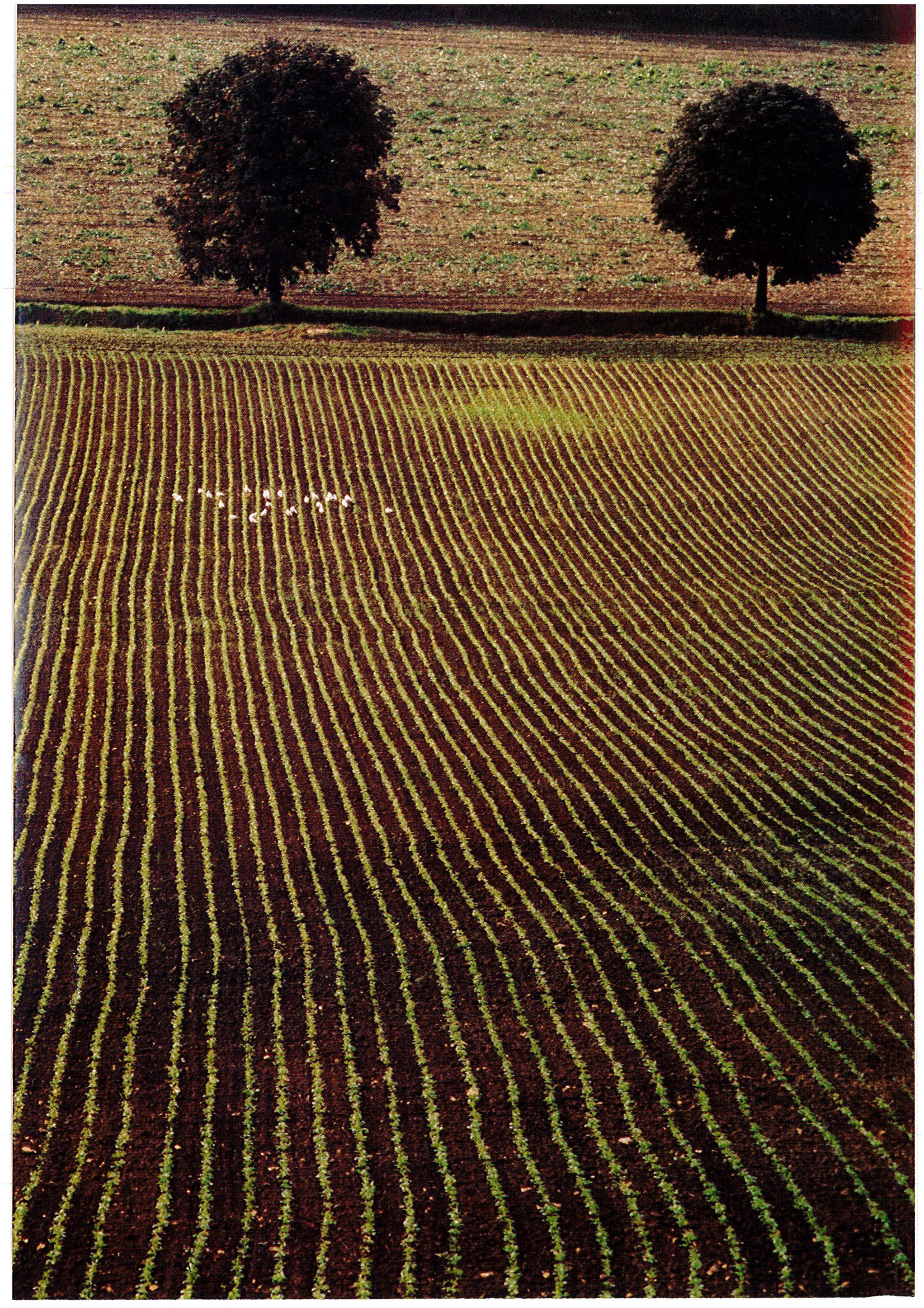
Il reste du chemin à parcourir pour optimiser la gestion des ressources de l'Institut si l'on songe qu'Ingénieurs, Techniciens et Administratifs se sont sentis totalement exclus d'un document qu'ils n'ont par conséquent pas perçu comme un projet d'Établissement. Celui-ci devra mettre plus résolument l'accent sur les hommes et notamment sur la préparation à des fonctions qui soient bien définies, le recrutement, la motivation, la formation et l'évaluation.

L'amélioration de la communication, tant interne qu'externe, s'est également imposée comme une priorité pour les années à venir. Le scepticisme a en revanche prévalu sur la volonté affirmée dans le document de déconcentrer et de placer la gestion au service de la recherche. S'il faut réorganiser l'Institut, que cela ne se traduise pas dans un organigramme rigide et fermé multipliant les Directions et compliquant les structures.

La diffusion du document provisoire INRA Réactualisé aura au total permis de dégager des questions essentielles pour l'avenir de l'INRA, dont le projet d'Établissement devra énoncer clairement ambitions, stratégies et valeurs.

page suivante : Jouy-en-Josas.
Photo : Christian Slagmulder





Une Cellule INRA Réactualisé* fut créée pour gérer et animer le processus de consultation avec l'appui de Correspondants de Centres et de Départements.
L'organisation proposée permit une consultation générale de l'ensemble du personnel, de l'encadrement et des syndicats, selon trois filières - hiérarchique, des Conseils et des organisations syndicales - et en trois grandes étapes : avril (Chefs de Service, Conseils de Service et contributions individuelles) ; juin (Présidents de Centre et Chefs de Département, Conseils de Centre et de Département) ; août-septembre (synthèse des contributions des filières hiérarchique et des Conseils, synthèse des organisations syndicales).
La Cellule INRA Réactualisé a enregistré 190 contributions des Services, 81 contributions des Chefs de Service et 48 contributions individuelles. En outre, 72 personnes ont répondu à titre personnel en utilisant la grille d'aide à la lecture.
Les Centres ont fourni 20 synthèses globales (ou avis des Conseils) et 7 synthèses hiérarchiques. Enfin, 19 documents de synthèse sont parvenus des Départements.
Parallèlement, les Collèges des Chefs de Département et des Présidents de Centre ont fourni deux documents de réflexion.
Il faut souligner la valeur de la réflexion collective engagée, puisque près de 60 % des Services ont exprimé leur point de vue.
La participation hiérarchique ou individuelle a été en revanche relativement faible, dans la mesure où les Chefs de Service ont souvent renoncé, pour éviter des redondances, à présenter leur propre analyse.
Les contributions collectives ou de synthèse émanant des Centres et des Départements ont représenté respectivement des ensembles de 197 et 122 pages dactylographiées. Si l'on y ajoute les avis des Collèges des Présidents de Centre et des Chefs de Département, ce sont au total quelque 334 pages qui sont venues nourrir la réflexion de l'Institut.
Ce document constitue la synthèse des contributions des filières hiérarchique et des Conseils. Avec la synthèse des organisations syndicales, il devrait se confirmer comme un outil précieux pour la rédaction en 1991 du projet d'Établissement de l'Institut.

* Christine d'Argouges, Marie-Françoise Chevallier-Le Guyader Bernard Chevassus, Yves Demarne, Nicole Volle

Rédigée par un conseil extérieur à l'Institut, cette synthèse des commentaires du document provisoire INRA Réactualisé passe certainement à côté de points sur lesquels un agent de l'INRA se serait davantage arrêté. Nous espérons cependant que notre position nous aura en revanche permis de dégager de grandes forces d'interrogation et de proposition et ce faisant d'utiles pistes de réflexion pour l'élaboration du projet d'Établissement de l'Institut.
Il était initialement prévu de réaliser deux synthèses des contributions recueillies, suivant l'une la filière hiérarchique, l'autre celle des Conseils. Nous avons finalement pris le parti, en accord avec la Cellule INRA Réactualisé, de rédiger une synthèse globale, et cela pour trois raisons.
Il nous a tout d'abord semblé qu'à privilégier *a priori* la confrontation de ces deux filières, notre perception serait d'entrée faussée, puisque l'on aurait tout aussi bien pu s'attacher à suivre par exemple celle des Centres et celle des Départements. Il nous paraissait ensuite impossible d'éviter de nombreuses et fastidieuses redondances entre les deux synthèses. Enfin, il s'avérait d'autant moins opportun de mettre en valeur ce qui pouvait opposer telle ou telle filière que se dégageaient d'emblée de très larges consensus attestés notamment par l'existence de nombreuses contributions communes aux responsables hiérarchiques et à leurs Conseils.
Cette synthèse n'est d'ailleurs pas une fin en soi ; elle n'a pas pour vocation de filmer en haute définition le paysage très diversifié de l'INRA, mais pour seule ambition d'en identifier les grands reliefs susceptibles de constituer un matériau solide pour l'édification du projet d'Établissement de l'Institut.

tiques agricoles et industrielles" ou d'"une agriculture exportatrice et compétitive sauvegardant les intérêts des agriculteurs et maîtrisant l'espace rural".

L'absence de véritable débat sur les problèmes de surproduction, de désertification d'une partie du territoire ou encore d'orientation vers une agriculture plus extensive ou plus intensive a été fortement soulignée.

Il a en outre été remarqué qu'il ne fallait pas s'arrêter à l'image d'une agriculture surproductrice. En effet, d'importants déficits subsistent ou s'aggravent (horticulture, filière bois, produits aquatiques...), pour lesquels la recherche agronomique doit continuer à se mobiliser.

En tout état de cause, les compétences de l'INRA ne sauraient se limiter au domaine des productions agricoles ou agro-alimentaires, mais devraient au contraire être étendues à la gestion de l'eau, de l'espace, des sols, des forêts, ou encore des espèces sauvages, qui sont aujourd'hui au coeur des préoccupations de la société.

L'INRA n'est bien évidemment pas totalement maître de ses missions. Beaucoup ont d'ailleurs souhaité que soit précisés dans le document sa marge de manoeuvre par rapport à sa double tutelle ainsi que les avantages et les inconvénients de celle-ci, certains appelant même de leurs voeux une troisième tutelle, du ministère de l'Environnement.

En revanche, l'INRA est entièrement responsable de ses objectifs. Par exemple, si on lui demande de mettre l'accent sur l'environnement, il peut privilégier un certain nombre d'axes de recherche. L'énoncé même de ses missions est alors éventuellement renégociable avec les autorités de tutelle. Le Centre de recherches des Charbonnages de France ou le CEA sont eux-mêmes amenés aujourd'hui à repenser leurs missions. Plongé dans un monde de compétition, l'INRA ressent lui aussi le besoin d'une nouvelle définition de ses missions lui permettant d'arrêter ses programmes sur des bases solides.

Or, le document, dont les préoccupations sont typiquement "hexagonales", n'ouvre pas le débat sur le champ géographique d'intervention de l'Institut. Alors que les économies s'internationalisent, tout se passe ainsi comme si l'INRA se désintéressait des problèmes agro-alimentaires planétaires. Si contribuer à améliorer la nutrition mondiale est délibérément exclu des missions de l'INRA, il faut avoir le courage de l'afficher !

Parmi les questions que se sont ainsi posées les lecteurs : pourquoi proposer un recentrage sur les pays du Maghreb et le "pourtour méditerranéen", quelles conséquences tirer de l'évolution actuelle des pays de l'Est, pourquoi ignorer certains pays tempérés où le CIRAD et l'ORSTOM sont relativement absents (Argentine, Chili, Australie, Nouvelle Zélande, Chine...) ?

En tout état de cause, réduire les relations internationales de l'Institut à la seule Europe et à son "annexe" méditerranéenne a paru indigne du plus important organisme de recherche agronomique européen. L'INRA ne saurait se contenter d'optimiser les techniques des pays les plus évolués en se cantonnant dans un rôle d'expert scientifique et technique vis-à-vis des autres pays en développement ; d'autant que la possibilité pour les chercheurs d'être réellement confrontés à des situations extrêmes qu'ils ne rencontrent pas en France constitue une source potentielle d'innovation scientifique qu'il faut préserver.

Les pays en voie de développement peuvent en particulier représenter un observatoire privilégié pour mieux comprendre les relations complexes entre recherche et développement dans une période où se posent d'importants problèmes de politique de développement agricole au sein même de l'Europe. Aussi certains ont-ils préconisé la création d'une Direction Scientifique chargée spécifiquement de ce type de recherche.

L'INRA n'est pas seul au monde. N'est pourtant pas indiquée sa spécificité dans le dispositif français, européen et mondial de recherche agronomique ; ni s'il doit jouer systématiquement la complémentarité avec les partenaires européens ; ni comment il peut gérer les coopérations et en particulier les échanges de chercheurs.

Ne sont également pas analysés sa place originale parmi les autres EPST, notamment le CNRS, qui n'est jamais mentionné, et les Universités, ni son positionnement par rapport aux Instituts Techniques, qui ont pourtant une tendance naturelle à empiéter sur les domaines de recherche propres de l'Institut, et aux Organismes de Recherche-Développement, qui ne paraissent pas souhaiter un simple partage géographique des responsabilités.

Le document ne montre pas en outre comment l'INRA doit répondre à une demande sociale fort loin d'être univoque. Or, beaucoup ont souligné la nécessité impérative d'anticiper sur cette demande : la demande sociale à laquelle l'INRA doit déjà chercher à répondre, c'est celle qui s'exprimera explicitement dans cinq à dix ans.

Par exemple, sur les problèmes d'environnement, l'INRA devrait afficher des positions plus claires, d'autant que court l'idée de créer un Institut National de Recherche sur l'Environnement, alors qu'il serait également possible, par exemple, d'envisager une sorte de GIS regroupant les différentes composantes des différents organismes concernés par les problèmes d'environnement.

Sans doute certains lecteurs ont-ils regretté qu'il y ait un INRA des villes et un INRA des champs, un INRA qui travaille d'après les directives ministérielles et un INRA qui est au contact de la rivière polluée ou des arbres dépérissants. L'INRA n'en sait pas moins ce qu'il a à faire, même s'il a besoin que soient définies des priorités. Il faut donc que le paquebot INRA annonce son cap clairement et sans que soient donnés de grands coups de barre intempestifs risquant de faire chavirer l'Institut.

Si l'on a longtemps demandé à la recherche publique de faire avancer les connaissances, tout se passe parfois aujourd'hui comme si l'on exigeait d'elle qu'elle gère les conséquences sociales du progrès technique. Ce serait un virage complet ! Personne ne remet en cause que la vocation de l'INRA soit de faire de la recherche ; peut-être n'aurait-il pas été inutile de le réaffirmer avec force dans le document.

En somme, dans la vision de l'avenir que présente celui-ci, beaucoup de lecteurs ne se sont pas retrouvés ; ils auraient souhaité une analyse plus approfondie, davantage politique, des perspectives de la recherche à l'INRA.

Il faut donc que les missions et les objectifs de l'Institut ainsi que sa spécificité soient clairement définis, mais aussi d'une façon plus enthousiasmante.

Et cela également sans hypocrisie : dès lors que l'INRA a décidé que tel objectif est privilégié, il ne doit pas seulement le dire mais aussi donner à ses agents les moyens de l'atteindre ; faute de quoi, au-delà de la crise d'identité de l'INRA, c'est à de véritables crises d'identité de personnes ne sachant plus où elles sont, à quoi elles servent, ni en quoi leur action est importante, que l'on se trouvera confronté.

L'INRA présente sans doute moins de pôles d'excellence pour la production de connaissances de portée universelle que l'Université ou le CNRS, il ne fait pas avancer comme Hegel, ont souligné certains, les idées pour elles-mêmes, il n'a pas une vocation de généraliste, mais, comme l'INSERM ou le CEA, il travaille sur un champ de recherche plus appliqué, avec un aller retour permanent entre la connaissance et son application. Cette spécificité a été maladroitement présentée dans le document au travers de l'opposition de la recherche cognitive à la recherche finalisée.

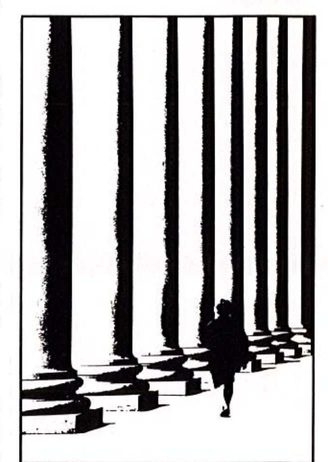
En outre, l'INRA, avec ses 8 300 personnes, ses 22 Centres répartis sur tout le territoire national, ses 28 Départements, ses 360 Laboratoires, Unités Expérimentales et Domaines, n'est pas un bloc fermé ; car chaque Unité a établi son propre réseau. Ce qui fait la spécificité de l'INRA - et il aurait fallu le souligner davantage - c'est peut-être aussi la multiplicité de ses réseaux et leur diversité, certains étant fortement marqués par des collaborations avec des laboratoires étrangers, d'autres davantage centrés sur des partenariats avec les Instituts Techniques ou les industriels et les problèmes économiques régionaux.

Les Centres ont d'ailleurs une bonne connaissance de ces réseaux, ils gèrent des contrats dont ils sont souvent à l'origine, dont ils suivent les retombées et dont parfois, il faut s'en féliciter, le pilotage est assuré par les chercheurs eux-mêmes, lorsque par exemple ceux-ci lancent un appel d'offres.

Puisque les partenaires de l'INRA sont extrêmement nombreux, que certains Laboratoires ont des trentaines de collaborations opérationnelles à divers titres, pour obtenir des financements, du matériel ou des conseils, la nature et la qualité des réseaux mis en place, ont ainsi pu se demander certains lecteurs, ne pourraient-elles pas même être utilisées comme critères d'évaluation collective ?

Les animateurs de centres

Jean Salette, Daniel Renou
Angers
Claude Scotto la Massese
Antibes
Guy Anaïs
Antilles-Guyane
Joël Chadoeuf
Avignon
Joseph Bové, Pierre Anglade
Bordeaux
Claude Malterre
Clermont-Ferrand-Theix
Charles Putz
Colmar
Bernard Monties
Grignon-Massy-Paris
Yves Demarne
Jouy-en-Josas
Guy Albagnac
Lille
Daniel Boulet
Montpellier
Claude Delatour
Nancy
Jean-Pierre Delage
Nantes
Jean-Claude Bégon, Tony Roulot
Orléans
Bernard Jollans
Paris
Pierre Thivend
Rennes
Charles Touzan
Toulouse
Bernard Sauveur
Tours-Nouzilly
Michel Robert, Jean-Pierre Bourgin
Versailles



Les animateurs de départements

André Hentgen
Systèmes agraires et développement
Guy Albagnac
Biotechnologie des fruits, légumes et dérivés
Philippe Patureau-Mirand
Nutrition, Alimentation et Sécurité Alimentaire
Colette Larre
Technologie des glucides et des protéines
Laurence Richon
Technologie laitière et génie industriel alimentaire
Christian Valin
Technologie de la viande
Didier Picard
Agronomie
Bernard Itier
Bioclimatologie
Emmanuel Jolivet
Biométrie
Marcel Leroux
Informatique
Jean Mamy
Science du sol
Aimé Aumaitre
Elevage des monogastriques
Michel Journet
Elevage et nutrition des herbivores
Bernard Jalabert
Hydrobiologie et faune sauvage
Jean-Marie Aynaud
Pathologie animale
Robert Dumas de Vaulx
Génétique et Amélioration des Plantes
André Marechal
Groupe d'étude et de contrôle des variétés et des semences
Jean Dunez
Pathologie végétale et malherbologie
Yves Birot
Recherches forestières
Pierre Ferron
Zoologie

Programmer la recherche ?

Cognitif et finalisé : faux débat et vraies questions

L'opposition d'une recherche finalisée à une recherche cognitive, confiées respectivement à des chercheurs expérimentés et à de jeunes chercheurs, a surpris et décontenancé l'ensemble des lecteurs, quand elle n'a pas été rejetée d'emblée.

Tous les agents se sont inquiétés d'une recherche à deux vitesses, l'une roturière, l'autre noble - "Finalisés de tous les Départements, unissez-vous !", s'est exclamé l'un deux - voire d'un Institut à deux vitesses, sur la base de deux modes de financement, les ressources contractuelles pour la recherche finalisée, les crédits d'État pour la recherche cognitive. L'INRA serait-il "un manteau d'Arlequin composé de quelques morceaux de bonne étoffe et de beaucoup de haillons" ?

Bien plus, non seulement l'opposition a paru contestable au plan linguistique - pourquoi ne pas parler plus simplement de recherche fondamentale et de recherche appliquée ? - et discutable au plan épistémologique, mais encore elle a semblé occulter toute la spécificité de l'INRA, qui est précisément d'orchestrer une fertilisation croisée de la recherche cognitive et de la recherche finalisée en jouant la complémentarité du S et du T du sigle EPST (Établissement Public national à caractère Scientifique et Technique). En un mot, "les recherches cognitives de l'INRA doivent être finalisées".

Pourtant, derrière ce faux débat sont apparus des problèmes de fond et des enjeux importants, notamment au niveau de la gestion des carrières, de la structuration des Unités et du partenariat.

Les chercheurs de l'INRA doivent ainsi de toute évidence associer travaux analytiques et synthétiques ; mais on s'est demandé si un chercheur spécialisé pouvait devenir ensuite un bon généraliste ou s'il ne fallait pas que dès le départ, au niveau de la politique de recrutement de l'INRA, les chercheurs aient la double aptitude ou du moins soient formés à croiser les genres. L'opposition très contestée de la recherche cognitive à la recherche finalisée a donc eu le mérite de poser de vrais problèmes de gestion de carrière, de politique de recrutement, de formation.

De fait, au fil des années, l'INRA a recruté de moins en moins de généralistes à même de traiter des problèmes agronomiques globaux, ce qui à terme risque de poser problème, dans la mesure où l'on ne disposera plus de chercheurs capables de passer de la cellule à la macro-économie.

La politique de recrutement devrait résulter de choix scientifiques et d'organisation entre recherche cognitive et recherche finalisée. Or, d'aucuns ont l'impression que le recrutement s'effectue au jour le jour, sans réflexion préalable.

Certains se sont également demandés s'il n'y avait pas dans l'esprit de la Direction Générale une volonté de restructurer la recherche en Laboratoires ou Départements fondamentalistes d'une part, en Laboratoires ou Départements à vocation de recherche plus appliquée d'autre part. Or, bien que cela paraisse d'ailleurs pouvoir être discuté, pour de nombreux agents les deux types de recherche doivent impérativement coexister dans les mêmes Laboratoires ; et ce n'est pas parce qu'un Laboratoire a su négocier des contrats qu'on doit supprimer son financement pour la recherche fondamentale...

En outre, la possibilité de solliciter avec succès un laboratoire cognitif géographiquement éloigné pour traiter une partie d'un programme finalisé est apparue utopique à beaucoup.

Autre inquiétude : à travers les programmes intersectoriels évoqués par le document, la pluridisciplinarité n'a été liée qu'à la recherche finalisée ; or, pourquoi ne serait-elle pas aussi source de connaissance ?

Des lecteurs ont également remarqué qu'il fallait placer ce faux débat dans le contexte de la Réforme des Universités, dont certaines semblent revendiquer une partie du "territoire" de l'INRA ; et réaffirmer avec force que s'il n'a pas de chasse gardée, l'Institut entend plus que jamais être une référence incontournable dans ses domaines de compétence.

Comparé à l'Université ou au CNRS, l'INRA a des domaines d'investigation propres, en s'attachant à acquérir une vision d'ensemble du milieu et de ses interactions avec le monde vivant, végétal ou animal. Personne n'a contesté que ses chercheurs soient amenés à conduire des recherches finalisées, mais tous ont souligné que s'ils s'arrêtaient au seuil de la biologie moléculaire pour sous-traiter la recherche cognitive, ils n'arriveraient jamais à rien et seraient totalement démotivés.

En somme, plutôt que d'opposer de façon simpliste, stérile, voire inquiétante, recherche cognitive et recherche finalisée, il convient d'abord de s'interroger sur la façon de faire fonctionner de façon performante une équipe de recherche.

Unités de Recherche : oui, mais

La création d'Unités de Recherche a fait l'objet d'un très large assentiment.

Peut-être aurait-il fallu cependant parler plutôt de structures élémentaires, expérimentales ou de recherche, beaucoup s'inquiétant d'une façon générale de la séparation en cours entre les Laboratoires et leurs Installations Expérimentales et de la disparition envisagée de la notion de "Station".

La distinction entre des Unités de Recherche qui conçoivent et des Installations Expérimentales qui exécutent est apparue simpliste. Les Installations Expérimentales, surtout lorsqu'elles accueillent des protocoles d'origines diverses, peuvent proposer des expérimentations originales et jouer un rôle dans la synthèse des connaissances.

Il n'en a pas moins paru nécessaire au niveau des Laboratoires, dans un souci d'économie de moyens et de dynamique scientifique, de tout mettre en oeuvre pour que la masse critique de personnes travaillant effectivement ensemble soit atteinte.
Cette augmentation de taille des Laboratoires doit donc être justifiée par une analyse scientifique, prenant en compte par exemple la nécessité d'intégrer des recherches cognitives et finalisées, et non par une volonté administrative. "Pour des raisons mal définies, on part du principe que le nombre de lignes budgétaires doit être réduit de moitié ; est-ce bien la façon pour une comptabilité d'être au service de la recherche ?", s'est interrogé un agent.

**Page suivante :
Diatomées. Thonon-les-Bains.
Photo : J.C. Druart**

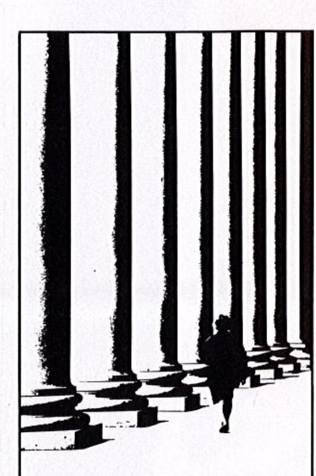
Les Unités de Recherche auront pour avantage, a-t-on également remarqué, de faciliter la communication, contrairement aux gros Laboratoires qui favorisent parfois l'individualisme. Des problèmes risquent cependant de se poser, par exemple de coexistence dans un même Laboratoire d'Unités de Recherche rattachées à des Départements différents ou encore de répartition de budget entre les Unités de Recherche et le Laboratoire. A également été identifié un risque de créer de petits territoires, aux dépens de la cohésion du Laboratoire.

Mais surtout, le Directeur de Laboratoire va devenir avant tout un arbitre, un gestionnaire, un secrétaire général, un fédérateur ; il ne fera plus véritablement d'animation scientifique, d'autant que les interlocuteurs scientifiques privilégiés des Unités de Recherche pourraient fort bien dans ce contexte devenir les Chefs de Département. Ce qui pourrait résoudre le problème, aux yeux de certains lecteurs, c'est que le Chef de Service soit aussi un Responsable d'Unité de Recherche, il conserverait ainsi en effet son activité scientifique tout en jouant son rôle de fédérateur.

Parmi les autres questions auxquelles le document ne répond pas : comment est créée une Unité de Recherche, qui décide, comment vit-elle, comment meurt-elle, quel est le positionnement du Directeur du Laboratoire par rapport au Responsable de l'Unité de Recherche, quelles sont les relations de l'Unité de Recherche avec les chercheurs associés et les structures d'enseignement, peut-on envisager des Unités de Recherche se constituant par consensus et élisant leur Responsable ?

Il a également été souligné que la distance hiérarchique entre les agents de base et la Direction Générale était déjà de 5 ou 6 personnes - ce qui ne favorise pas la prise d'initiatives originales - et que les Unités de Recherche risquaient de constituer des écrans supplémentaires.

Mais dans l'ensemble, tous ont trouvé qu'il y avait là une piste de réflexion intéressante ; car l'unité fonctionnelle pour la recherche, c'est effectivement l'Unité de Recherche, et pour beaucoup, c'est bien à cet échelon que doit d'abord s'exercer l'évaluation collective.

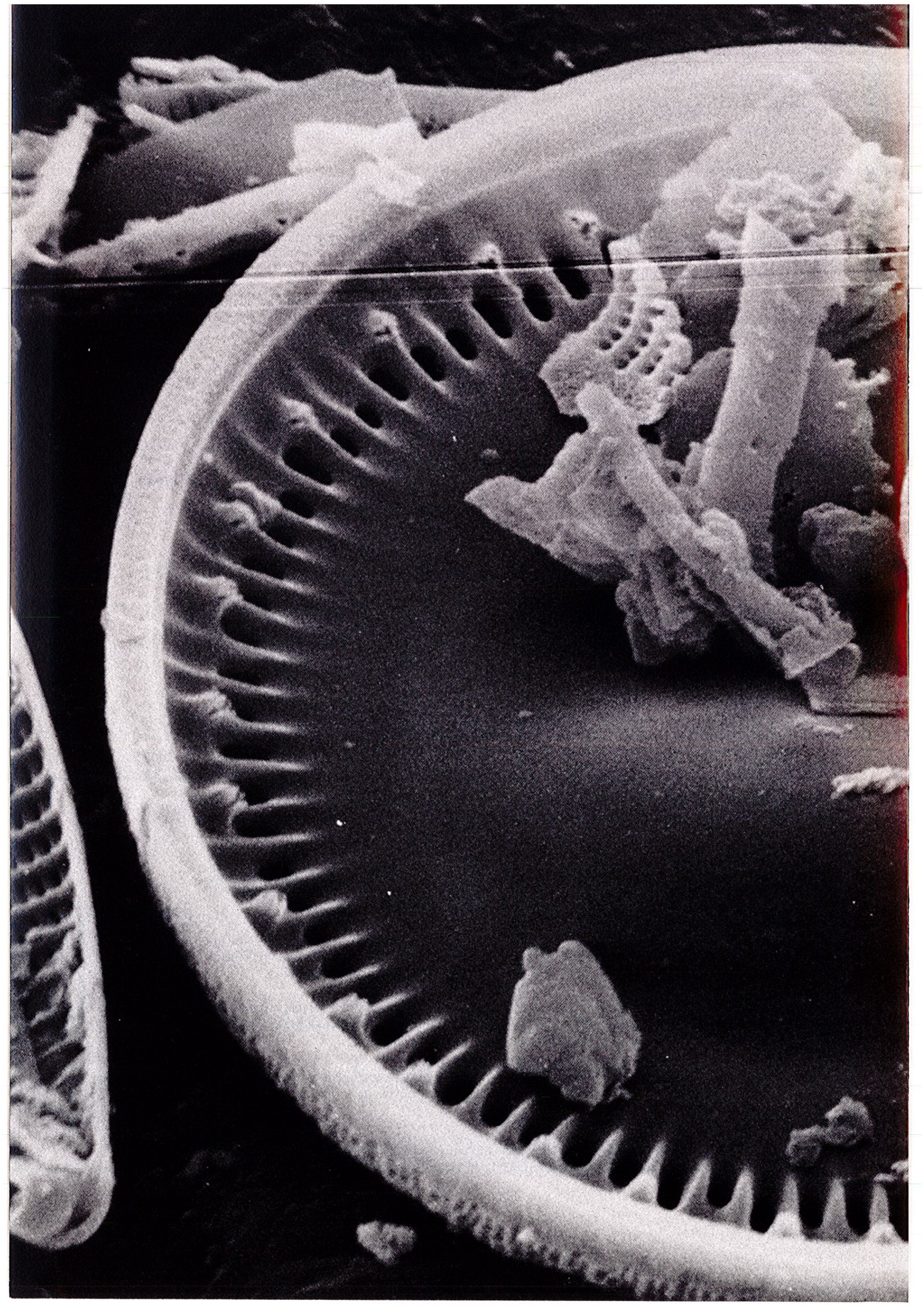


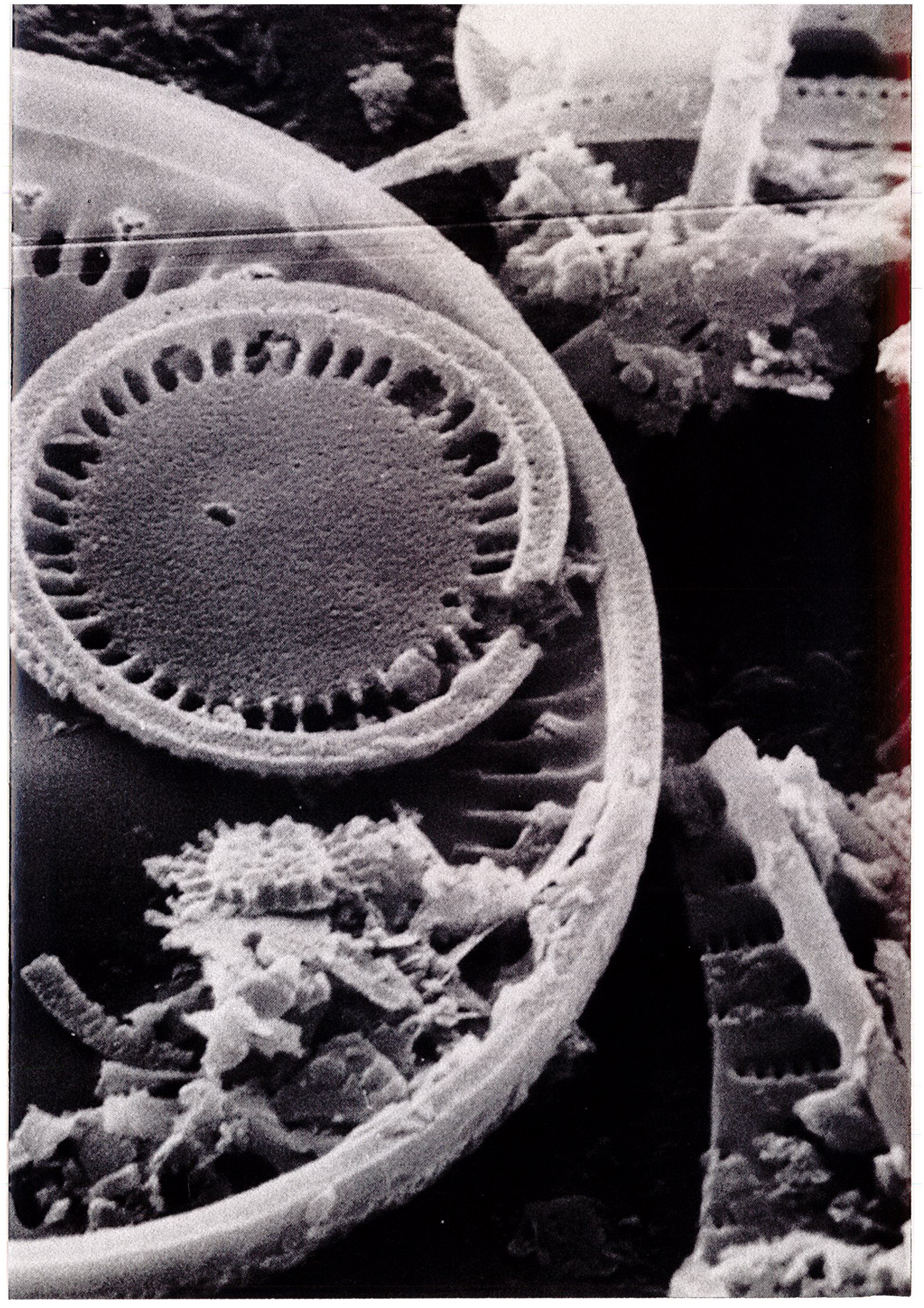
Afin d'éviter les dérapages bureaucratiques, il ne faut pas pour autant faire de l'Unité de Recherche une structure obligée, compte tenu des situations très diverses qui existent à l'INRA. Il conviendrait ainsi de pouvoir reconnaître des Unités de Recherche en gestation, même si elles ne correspondent pas quantitativement aux normes.

Il peut ainsi être préférable dans certains cas d'avoir des Laboratoires d'une quinzaine de chercheurs plutôt que plusieurs Unités de Recherche, et l'on n'a également pas bien compris pourquoi celles-ci seraient a priori constituées de trois à cinq chercheurs appartenant à un même Département.

Les Laboratoires restant la clé de voûte de l'Institut, c'est aux Directeurs de ceux-ci de s'organiser, puisque ce sont eux les responsables hiérarchiques, administratifs et scientifiques ; et que leur pouvoir ne se résume pas à être responsables civilement en cas de problème !

Il a d'ailleurs été rappelé que de gros Laboratoires se sont déjà structurés spontanément en Unités de Recherche, avec dans certains cas participation de celles-ci, pour partie ou totalité des financements obtenus, à la gestion des frais communs.





Des partenariats au coeur d'un débat Jacobins Girondins

Les **partenariats industriels** de l'INRA n'ont réellement été envisagés par le document qu'au plan financier. Il est vrai que la dotation globale d'un Laboratoire suffit rarement à assurer le fonctionnement des équipes et *a fortiori* l'amortissement des matériels.

Le sentiment prévaut cependant que les entreprises industrielles ont une très nette tendance à "exploiter l'INRA" en versant juste une obole dans la soucoupe et que l'INRA, entreprise publique, "ne sait pas se vendre", conclut des contrats très en dessous du "prix de revient" des prestations fournies et n'est pas assez exigeant, sinon en matière de propriété industrielle, où un certain assouplissement a été souhaité, du moins concernant les retombées financières des innovations.

Il est d'ailleurs à cet égard apparu frappant que le partenariat de l'INRA joue principalement avec les entreprises de grande taille et beaucoup plus rarement avec les PMI, dont certaines sont pourtant parfois très dynamiques en matière de recherche et de développement.

Certains ont par ailleurs estimé nécessaire la création au niveau national d'une sorte de banque de données de tous les industriels en relation avec certains secteurs de recherche ou pouvant être intéressés par ceux-ci. Cette banque de données permettrait, entre autres, d'éviter des situations de concurrence, voire de divergence, entre plusieurs Laboratoires travaillant sur un même sujet pour une même entreprise.

En tout état de cause, pour beaucoup, l'Institut doit garder une autonomie et se comporter plus spécifiquement en Service Public indépendant des financements d'origine privée, de façon à constituer une réelle force de propositions pour ses partenaires régionaux et la Communauté Européenne ; d'autant que la multiplication des contrats risque d'entraîner une diminution du temps consacré à la recherche et une dépendance croissante vis-à-vis de l'extérieur.

Pour ce qui est des **partenariats scientifiques**, s'est posée la question d'une bonne intégration de l'INRA à des pôles agronomiques régionaux comme Agropolis.

Il a été souhaité par ailleurs que soient aménagées des passerelles statutaires avec l'Enseignement Supérieur, que soient élargis les contacts scientifiques et les recrutements à un plus grand nombre d'écoles d'enseignement supérieur et que soient précisées, mieux que par l'éventualité de structures mixtes aux contours jugés flous, les modalités de collaboration avec les Laboratoires associés et surtout les Instituts Techniques.

Ceux-ci tentent souvent, non sans difficultés, de se reconvertir dans des travaux situés plus en amont, afin de rester des lieux privilégiés de transfert du savoir et du savoir-faire de l'INRA vers les professions ou plus simplement de trouver de nouvelles ressources financières ; comment les y aider efficacement sans favoriser une concurrence inutile avec l'Institut ?

Mais surtout, il a été fortement ressenti que **d'une façon générale** le partenariat pose tout le problème de l'harmonisation d'une politique régionale efficace, éventuellement "transrégionale", avec une politique nationale pilotée par le haut ; problème qui a pu se traduire par des conflits de responsabilités et de pouvoirs entre Départements, Directions Scientifiques et Centres.

On ne saurait de fait nier l'existence *a priori* d'une contradiction entre des structures verticales mono-disciplinaires et des structures horizontales davantage pluridisciplinaires et décentralisées ; et également entre la logique d'une demande sociale régionale et celle d'une demande sociale nationale ou internationale.

Pour être délicates, ces articulations entre Départements, Directions Scientifiques et Centres - au coeur d'un véritable débat Jacobins Girondins déjà posé à l'INRA il y a quatre ou cinq ans - ne sauraient être éludées. Car si c'est en principe la Direction Générale, les Directions Scientifiques et les Départements qui pilotent la recherche, en revanche, dans la pratique, dès qu'il faut trouver des financements, ce sont souvent les Centres qui interviennent ; et il est alors naturel que ceux-ci souhaitent influer sur les orientations scientifiques, par exemple en gardant des prérogatives sur l'attribution des sujets après avoir obtenu des Bourses.

Partout, c'est vrai à l'INRA comme dans beaucoup de grandes entreprises, pour rechercher une bonne efficacité de gestion, se sont mises en place des matrices ; mais il faut ensuite trouver le bon positionnement dans celles-ci des différents vecteurs, de façon à créer des synergies. C'est dans la pratique sur le terrain que se règlent les problèmes, mais avec des hommes capables et en position de raisonner autrement qu'en termes de pouvoir.

Les Départements constituent en principe des communautés de chercheurs rassemblés dans le cadre d'une discipline scientifique ou se consacrant à un objet d'étude commun ; ils sont à ce titre le noyau dur de l'activité scientifique de l'INRA et doivent être assurés d'une certaine perennité.

Les Directions Scientifiques sont *a priori* quant à elles l'outil de proposition et de réalisation de la politique scientifique de l'INRA. Elles ont notamment pour rôle de promouvoir et de coordonner les grands programmes pluridisciplinaires de l'Institut.

Cependant, les Centres étant plus proches du terrain, percevant mieux la demande sociale, peuvent également être des interprètes, des traducteurs, des porteurs d'idées nouvelles, même si les arbitrages relèvent à l'évidence d'une organisation nationale autour des Départements et des Directions Scientifiques. Ils doivent donc s'affirmer eux aussi comme de véritables entités scientifiques.

Le poids des programmes régionaux initiés par les Centres est d'ailleurs souvent devenu tel que l'on a pu se poser la question de savoir quel va être à terme celui de la politique nationale des Départements et des Directions Scientifiques. Beaucoup de Centres se sont de fait déjà engagés dans des politiques contractuelles locales multiples pas toujours en synergie avec la politique des Départements ou des Directions Scientifiques. En outre, le caractère "régional" et "finalisé" de ces programmes n'est pas systématique, certaines régions pouvant être mobilisées sur des recherches de base.

Les Centres constituent ainsi inévitablement un lieu où une partie de la politique scientifique de l'Institut s'élabore ; ils ne sont pas uniquement des "cellules sociales", mais contribuent également à la politique scientifique de l'INRA. Comment d'ailleurs faire fonctionner un Conseil Scientifique de Centre, se sont demandés certains agents, s'il n'y a pas de politique scientifique locale et si le Président du Conseil Scientifique n'a pas d'interférence directe avec la politique scientifique de l'Institut ?

Bien plus, d'une part on demande aux Centres de dégager une spécificité régionale et de promouvoir des pôles d'excellence, d'autre part on entend mettre l'accent sur des programmes intersectoriels, qui au demeurant ont reçu un accueil de principe très favorable ; comment gérer cette double orientation ?

Il est donc apparu urgent de trouver les moyens de gérer de façon équilibrée cette matrice complexe de responsabilités horizontales et verticales qui caractérise l'organisation de l'INRA. D'autant que les organigrammes trop rigides peuvent engendrer des conflits de positionnement, si l'on songe que le Collège des Chefs de Département a souhaité gérer l'ensemble du personnel ITA au même titre que le personnel de catégorie A.

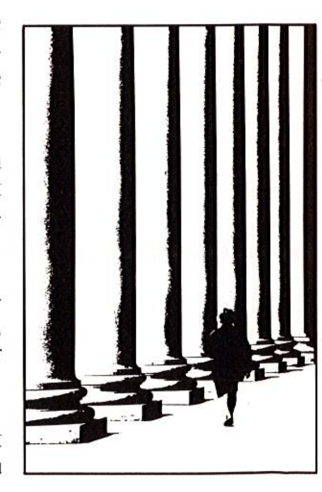
Quelle sera en particulier, s'est-on demandé, la véritable place de la Direction des Centres et des Politiques Régionales par rapport à la Direction Générale de l'INRA ? Si les Présidents de Centre sont appelés à jouer un rôle important dans la politique régionale scientifique, comment pourront-ils travailler en harmonie avec les Directions Scientifiques et les Départements dès lors qu'on ne les rattache dans l'organigramme "qu'à" une Direction Logistique ?

Beaucoup ont ici observé que, contrairement aux Universités ou au CNRS, l'INRA s'est toujours refusé, non sans hypocrisie, à une véritable régionalisation, afin de mieux coordonner les recherches. Pourtant, c'est pour certains une évidence, les Régions compteront plus demain dans l'Europe que Paris.

Aussi une solution a-t-elle été évoquée, qui consisterait à aller dans le sens d'un regroupement des Centres, par exemple de Nantes, d'Angers et de Rennes. 8 Centres ne seraient-ils pas mieux adaptés à l'Europe que 22 ? L'enseignement agricole n'a-t-il pas lui-même commencé à se regrouper en pôles de dimension européenne ?

Intersectorialité : des clarifications nécessaires

La programmation de la recherche a suscité un débat passionné. Si les programmes intersectoriels, dans la mesure où ils sont générateurs d'échanges scientifiques de qualité et jouent un rôle fédérateur, ont reçu un accueil de principe favorable, la capacité de la Direction Générale et des structures verticales à les identifier et à les lancer dans de bonnes conditions, avec des budgets substantiels, a pu être mise en doute.



On s'est par ailleurs souvent demandé, malgré l'affirmation qu'"une politique intersectorielle ne remet pas en cause les recherches sectorielles", ce que deviendraient dans ce contexte les programmes sectoriels, qui ne sauraient être sacrifiés sur l'autel de l'intersectorialité ; d'autant que les équipes risquent de développer surtout "le sensationnel qui paie ou le court-terme qui finance".

Une inquiétude s'est également traduite concernant la marge de manoeuvre de l'Institut en matière de programmation de la recherche au regard des investissements consentis pour les programmes de recherche communautaires, d'autant que l'INRA part trop souvent en ordre dispersé à la conquête des crédits de la CEE. L'effort de l'Institut pour coordonner son action à travers un représentant à Bruxelles a d'ailleurs pu être qualifié ici d'"insignifiant".

Autre interrogation de fond : sans doute les filières appellent-elles l'interdisciplinarité, mais pas nécessairement l'intersectorialité, qui risque, si elle est trop systématisée, de sacrifier aux intérêts immédiats et aux modes du

moment les grands défis de l'avenir auxquels se doit de répondre l'INRA en engageant des recherches à long terme anticipant les besoins futurs.

La distinction entre une gestion centralisée des recherches interdisciplinaires et une gestion décentralisée des recherches disciplinaires n'est en outre pas apparue souhaitable. La Direction Générale peut être amenée à promouvoir des actions disciplinaires ayant un caractère "décloisonnant", par exemple en intégrant des Départements thématiques et des Dépar-tements horizontaux. Et inversement, des actions interdisciplinaires doivent pouvoir naître à la base, notamment au niveau des Centres.

De plus, la dispersion géographique des chercheurs de l'INRA a été ressentie comme un lourd handicap pour le développement harmonieux de thèmes intersectoriels et la création d'équipes de taille suffisante. C'est dans la pratique par un intérêt partagé que les projets de travail collectif montés sur des objectifs communs ont des chances de succès, et il ne suffit pas d'affecter des chercheurs dans une structure commune pendant deux ou trois ans pour faire une recherche vraiment interdisciplinaire et non pas seulement juxtadisciplinaire.

De l'avis quasi unanime, Agrotech ou Agrobio, bien loin de constituer de bonnes références en la matière, ont été des échecs dont il aurait fallu analyser les causes : lourdeur de l'appareil de gestion et de contrôle, déconnection des Départements, voire des Directions Scientifiques...

La répartition des crédits de ces programmes a en tout état de cause laissé planer l'idée d'une partie jouée à l'avance. Or, beaucoup souhaitent que les programmes intersectoriels soient gérés comme de véritables appels d'offres, sans précipitation, sur des thèmes définis comme prioritaires par la Direction Générale, en concertation avec les acteurs de la recherche, faute de quoi l'on aboutira chaque fois à un saupoudrage inefficace de moyens.

Il a enfin été fortement souligné que la recherche de sources extérieures de financement engendre une instabilité permanente et de ce fait une perte d'efficacité considérable, les chercheurs passant la plus grande partie de leur temps à rédiger des demandes de contrats et des rapports d'avancement de travaux.

La tendance que l'on a vu se dessiner avec les programmes Agrobio et Agrotech a ainsi paru augurer mal de l'avenir : comment conduire efficacement une recherche s'il ne lui est plus affecté de dotation globale et si l'essentiel des possibilités de travail des équipes provient de projets décidés d'en haut ?

Des espaces de liberté

Il a été jugé que dans un organisme de recherche - donc *a priori* intellectuellement bouillonnant - tel que l'INRA, la créativité nécessitait de s'affranchir d'une vision caporaliste et de ménager des espaces de liberté intellectuelle, des lieux de contre-proposition, des structures hors organigramme, où puissent être conduites des recherches "à risque" ou "personnelles".

Or, le document a paru trop se focaliser sur des problèmes d'organisation en occultant la responsabilisation et l'initiative individuelles.

Dans son projet d'Établissement, l'INRA devrait ainsi afficher plus clairement la marge de liberté qu'il entend laisser à ses chercheurs, par exemple pour faire de l'enseignement... ou construire un avion sous-marin !

Gérer nos ressources

Prendre en considération les ITA, en compte les problèmes administratifs

Ingénieurs, Techniciens et Administratifs ne se sont pas sentis concernés par le document. Or, comment celui-ci pourrait-il constituer la base d'un projet d'Établissement si 80 % du personnel y est - délibérément ou maladroitement - ignoré ?

Certains ITA, devant l'absence totale de référence à leur existence dans ce "document d'État-Major", se sont même demandés s'ils ne devaient pas se considérer comme appartenant à une "espèce en voie de disparition".

Jamais n'a ainsi été aussi frappant le décalage existant à l'INRA entre un corps de chercheurs somme toute restreint et un corps d'ITA important mais insuffisamment impliqué dans la vie de la recherche. C'est d'autant plus regrettable que les ITA se sont beaucoup interrogés sur leur place par rapport aux Unités de Recherche.

Il y a là des problèmes de communication descendante, mais aussi de communication transversale. En tout état de cause, cela a été rappelé comme une évidence, un projet d'Établissement doit concerner toutes les catégories de personnel et expliquer à chacune quel est son rôle.

En outre, comme s'ils étaient considérés comme "non productifs", les Services généraux n'ont pas trouvé dans le document de réponse à leur problèmes spécifiques. Il est pourtant impératif que le projet d'Établissement de l'INRA se préoccupe de l'administration, soutien logistique indispensable de la recherche, et cela tant au niveau local qu'au niveau central.
Et il convient ici, a-t-il été souligné, de ne pas faire porter à la réglementation de la fonction publique le chapeau des éventuels errements administratifs de l'INRA.

Les règles internes de l'Institut peuvent être discutées et améliorées. Par exemple, s'il est difficile d'intervenir au niveau des salaires, on peut en revanche jouer sur les primes, de responsabilité, de fonction. Cela vaut d'être pris en considération, le projet d'Établissement de l'INRA doit ici clairement afficher les positions de l'Institut sur tous ces points.

Définir les fonctions et y préparer, recruter, motiver, former, évaluer

Beaucoup ont souhaité que l'accent soit davantage mis sur les hommes dans le projet d'Établissement de l'INRA.

Il a paru généralement nécessaire d'aller dans le sens d'une plus grande simplicité des structures et des circuits de décision, avec un nombre réduit de niveaux hiérarchiques. Une responsabilisation des décideurs à tous les niveaux hiérarchiques leur permettrait de s'investir plus fortement dans l'animation et la gestion des femmes et des hommes placés sous leur autorité.

Page suivante :
Agrométéorologie. Avignon.
Photo : Philippe Dubois

Bien accueillie par certains agents, la création d'une Direction des Ressources Humaines a parfois été perçue par d'autres comme une réponse bureaucratique à des problèmes posés précisément par la bureaucratisation, en somme comme un remède ne pouvant qu'aggraver le mal au lieu de le guérir.

Thèmes retenus comme prioritaires par les agents : la préparation à des fonctions qui soient bien définies, le recrutement, la motivation, la formation, l'évaluation.

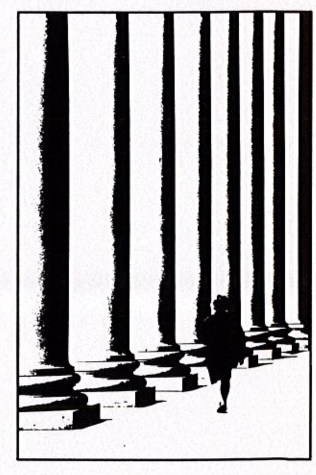
Les Chefs de Service - et d'une façon plus générale l'encadrement - ne sont pas suffisamment formés à l'animation des équipes et à la communication. Encore faut-il que leurs **fonctions** soient bien définies, que leur rôle soit mieux précisé, de façon à ce qu'ils puissent bien se positionner.

Certains ont ici souligné la difficulté pour les Chefs de Service de concilier les contraintes de l'hygiène et de la sécurité et la nécessité d'un avancement rapide des travaux scientifiques. Responsables pénalement en cas de problème, ils ne bénéficient d'ailleurs pas pour autant d'une prime de responsa-bilité.

Il a par ailleurs paru nécessaire de réfléchir à une véritable politique de **recrutement**, d'autant que le premier emploi dans l'Établissement est très stratégique, dans la mesure où il oriente souvent de façon décisive la carrière des agents.

Par ailleurs, il a été souligné que la question de savoir comment maintenir une pyramide des âges satisfaisante dans les Unités de Recherche et les Laboratoires n'est pas abordée et qu'aucune solution n'est proposée pour alléger au niveau local les procédures de recrutement des ITA, jugées beaucoup trop longues.

S'agissant de la **motivation**, il a été jugé nécessaire de bien distinguer ce qui relève des efforts de communication sur les missions attribuées et les objectifs poursuivis et ce qui touche aux plans de carrière et à l'intéressement.

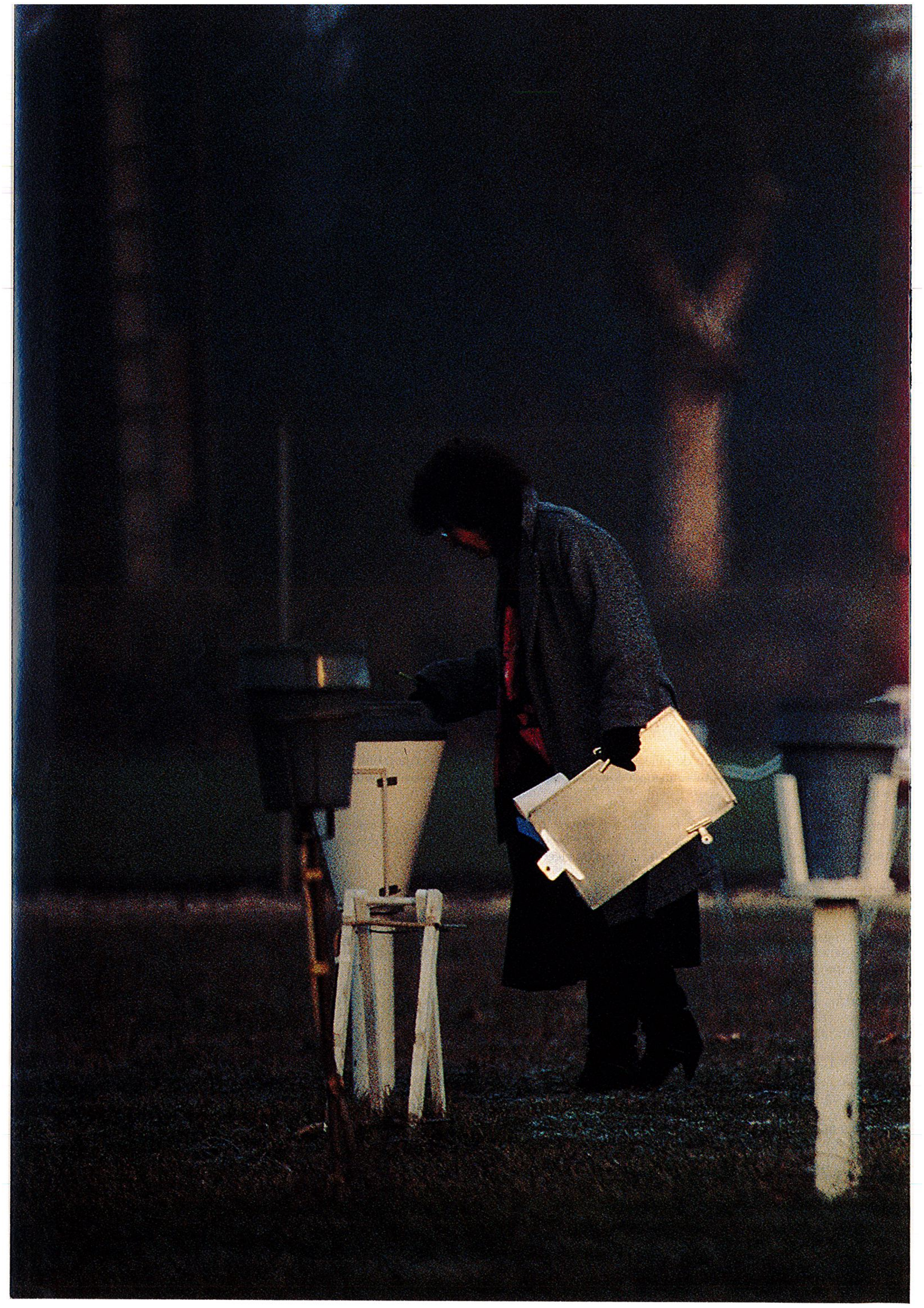


Or, si l'engagement du Chef de Service pour associer toute son équipe aux objectifs doit naturellement être sollicité, il ne saurait permettre d'améliorer la situation matérielle d'agents pour lesquels n'existent pas de possibilités réelles de promotion.

Il est donc apparu urgent de motiver les agents par la prise en compte du mérite et notamment de revoir les carrières des catégories B et C, jugées très démobilisantes. La possibilité d'un changement de corps sur place constitue ici en particulier pour les scientifiques comme pour les ITA un enjeu important.

De plus, beaucoup ont souligné que pour l'intéressement aux résultats, jugé parfois contraire à l'esprit même des métiers de la recherche, certains agents peuvent être mieux placés que d'autres, ce qui risque par conséquent de constituer un objet d'inquiétude et de dégrader les rapports humains au sein des Laboratoires.

La **formation**, tant au niveau local qu'au niveau national, est quant à elle le grand absent du document, alors qu'elle a été considérée par tous les lecteurs comme un élément essentiel pour permettre au personnel d'adhérer à un projet d'Établissement. La Direction Générale est ainsi apparue peu crédible lorsqu'elle s'est proposée de créer une Direction des Ressources Humaines pour "mobiliser les hommes".





La formation constitue pourtant un enjeu fondamental pour l'Institut, qui doit ici définir des objectifs, pour les scientifiques (écoles d'été, années sabbatiques...) et l'encadrement (afin d'éviter les lenteurs et les complications de la gestion) comme pour les ITA (qui doivent acquérir une meilleure maîtrise des technologies modernes) et afficher clairement les moyens mis en oeuvre.

Il a même été considéré par certains que, comme les entreprises les plus performantes aujourd'hui, l'INRA, en tant qu'Institut de Recherche, devrait consacrer à la formation une part plus importante de sa masse salariale.

Le constat a enfin été fait que l'INRA, en retard ici sur d'autres entreprises, devait aujourd'hui aborder de front le problème de l'**évaluation**. Certains chercheurs travaillent en effet encore de manière isolée, sans que l'on connaisse exactement leurs programmes, les résultats qu'ils ont obtenus dans l'année et leurs perspectives pour l'année suivante.

Pour ce qui concerne l'évaluation individuelle, on ne sait toujours pas bien aujourd'hui à quoi servent les Commissions Scientifiques Spécialisées, dont les avis n'ont en général aucune conséquence ; même si, malgré leur lourdeur, elles sont globalement appréciées, puisque les ingénieurs qui ne sont pas évalués demandent aujourd'hui à l'être !

Les ITA, qui souhaitent être reconnus comme des participants à part entière au développement des programmes de recherche, acceptent difficilement pour leur part d'être soumis à une procédure spécifique individuelle telle qu'elle est envisagée actuellement à l'INRA.

Le projet d'évaluation collective a quant à lui été accueilli de façon très positive. Il a cependant paru nécessaire d'en clarifier l'impact sur l'activité et la carrière des agents. Sans pour autant raisonner en terme de sanction, il faut donc trouver les moyens de faire en sorte que l'avis des commissions ne se limite pas à de simples recommandations, mais débouche sur des propositions constructives concernant tant les programmes que la formation des techniciens, la valorisation des résultats ou l'avenir des équipes.

Pour autant, la prolifération des instances d'évaluation n'est pas sans susciter des inquiétudes et il a été souhaité que dans toute la mesure du possible on concilie évaluation individuelle et évaluation collective au sein de structures communes.

D'où au total trois grands types de questions

En premier lieu, quelles doivent être les méthodes de l'évaluation ? Sans doute faut-il privilégier les évaluations collectives, plus justes que les évaluations individuelles, dans la mesure où la recherche est d'abord une activité d'équipe. Certains suggèrent même de supprimer les évaluations individuelles dès lors que les procédures d'évaluation collective auront été mises en place.

Sans doute également faut-il prendre en compte des critères non scientifiques, ce qui justifierait d'évaluer aussi le personnel administratif et d'atténuer la distinction, souvent perçue comme obsolète, entre ingénieur et chercheur. Dans cette optique d'une évaluation collective "multicritères", les Centres pourraient intervenir au niveau des procédures.

Celles-ci ne doivent pas pour autant être multipliées ; car si la logique scientifique incline à penser en termes de programmes, il y a également une logique interne de l'évaluation qui privilégie les structures, dans la mesure où il est plus facile d'évaluer une unité qu'un projet.

Si enfin il a paru souhaitable de bien fixer les règles de base de l'évaluation collective (périodicité, constitution des Commissions d'évaluation, rôle des Conseils Scientifiques, formulation des recommandations...), c'est pour certains en laissant à chaque Département la responsabilité de l'organiser sur le terrain.

Quelles sont en second lieu les conséquences opérationnelles de l'évaluation en termes de gestion des carrières et de parcours professionnel, notamment pour les ITA, ainsi que de contenu des missions et d'organisation des équipes ? Des réponses précises sont ici attendues.

Et question subsidiaire : *quid* de l'évaluation des évaluateurs ? Beaucoup se sont inquiétés d'une trop forte participation dans les instances d'évaluation de membres extérieurs à l'INRA. Ils y ont vu un risque de fuite d'idées, que l'on peut ensuite retrouver dans d'autres organismes par exemple sous la forme de demandes d'aides pour des programmes concurrents, et se sont demandés combien de chercheurs de l'Institut siégeaient en revanche dans les commissions d'évaluation de l'INSERM ou du CNRS.

Mieux communiquer

C'est bien évidemment d'abord une condition nécessaire pour que le projet d'Établissement de l'Institut réussisse pleinement, d'autant que pour beaucoup d'agents il n'y a pas véritablement de culture d'entreprise à l'INRA, même si, en revanche, existent des cultures très fortes dans les différents Services.

Or, une faiblesse chronique d'affichage à l'extérieur par l'INRA des bons messages aux bons moments a été relevée, bien que la situation ait pu s'améliorer, à l'occasion du 40ème anniversaire de l'Institut ou encore avec l'organisation de journées portes ouvertes dans les Centres.

À cet égard, il a été souligné qu'une bonne communication interne comme externe reposait avant tout sur une politique scientifique clairement définie.

Il est apparu nécessaire de déployer des efforts supplémentaires - pourquoi pas des campagnes à la télévision ! - en direction notamment des partenaires industriels, trop nombreux encore à ne pas savoir ce qu'est l'INRA, et également de la communauté scientifique internationale.

Ces efforts de communication doivent également viser le long terme, en prenant par exemple comme cible les élèves du secondaire dans le cadre d'opérations de sensibilisation à la recherche.

Enfin, l'importance de la communication vers le grand public a été réaffirmée ; car la recherche est un monde qui fascine, mais aussi qui inquiète. La pression de l'opinion publique peut d'ailleurs parfois être forte (débats sur l'éthique, l'environnement...), ce qui montre qu'on ne peut laisser sans réponses une forte interrogation collective.

Les scientifiques, qui, à quelques exceptions près, n'accordent pas à la communication une priorité suffisante, quand ils n'estiment pas qu'elle va à l'encontre de la recherche en lui prenant temps et budget, ont ici un rôle important à jouer.

La communication interne, au plan scientifique comme au plan administratif, entre le Siège et les Centres comme au sein de ceux-ci, souffre quant à elle, ont déploré les lecteurs, d'une mauvaise circulation de l'information, d'une masse trop importante de documents, d'un manque d'outils de synthèse... Les notes de service arrivent par paquets volumineux, sont mal présentées, manquent de résumés comportant les points essentiels avec les références bibliographiques nécessaires pour retrouver en cas de besoin les textes officiels. Et qui s'arrête devant les tableaux d'affichage ?

Il faudrait éditer, a-t-on pu suggérer, un manuel des procédures à l'usage des Chefs de Service, et également un livret d'accueil. Certains ont même estimé qu'il conviendrait de créer au niveau national une Unité de Documentation Administrative.

Les informations circuleront d'autant mieux à l'INRA que leurs détenteurs auront davantage à coeur de les transmettre et à l'esprit ceux à qui elles sont destinées. C'est ainsi par une prise de conscience individuelle et un effort collectif que la communication sera améliorée.

Mais si la communication est un état d'esprit, c'est également un métier. Or, des structures professionnelles existent, sur lesquelles l'INRA doit donc se reposer : réseau de Correspondants communication dans les Centres, Service d'Édition, Service de Documentation et Traduction. Ces structures sont indissociables de la vie scientifique, d'aucuns ont pu regretter qu'il n'en ait pas été fait état dans le document INRA Réactualisé.

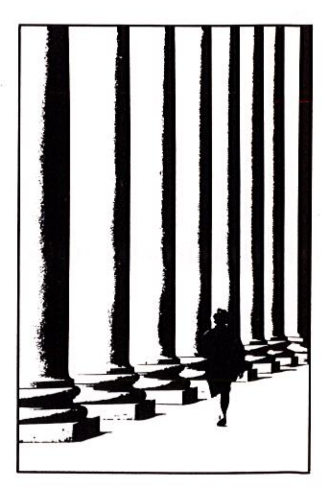
Sur le plan scientifique, la communication interne devra également s'attacher à diffuser la "demande externe" au sein de l'Institut. En effet, tous les agents ne disposent pas toujours des sources d'information et des capacités d'analyse nécessaires pour percevoir clairement les grandes évolutions auxquelles l'INRA est confronté.

Il a enfin été relevé que la publication en anglais dans les grandes revues internationales à comité de lecture avait été privilégiée progressivement - et malencontreusement aux yeux de certains - par rapport aux périodiques de l'INRA, peut-être trop nombreux, mais indispensables pour valoriser les recherches de l'Institut et présenter les travaux des chercheurs.

Déconcentrer : une volonté réelle ?

Déconcentrer, soit, mais avec quels moyens et quelle efficacité ?

Le scepticisme a d'autant plus facilement prévalu ici que le Schéma Directeur d'Informatique Administratif (SDIA), dans son fonctionnement actuel, est généralement perçu comme un outil de centralisation des décisions, gros



consommateur de moyens, notamment humains, très lourd et par conséquent susceptible de paralyser les Laboratoires.

Certains ont ici souligné que les priorités affectées au SDIA, à savoir "fournir à la hiérarchie les indicateurs indispensables" puis "faciliter la vie des chercheurs", mériteraient d'être inversées si l'on entend en faire un outil qui soit réellement au service de la recherche.

Il est apparu urgent d'examiner précisément où peut se prendre le plus efficacement la décision, puis de donner aux personnes à même de décider le pouvoir, mais aussi les moyens d'agir, en un mot de déléguer, avec des circuits clairs, raccourcis, responsabilisant les acteurs locaux. Autrement dit, si elle est unanimement souhaitée, la déconcentration ne pourra être acceptée que si elle est accompagnée d'une réelle délégation de pouvoir et de responsabilité au niveau local avec bien entendu la mise en place de moyens adéquats.

C'est ainsi, par exemple, qu'ont pu être préconisées une autonomie de gestion des Laboratoires en matière de contrats et de frais de déplacement et une décentralisation des décisions concernant les investissements inférieurs à 50 KF.

Pour que l'administration soit plus efficace, autrement dit pour que la gestion soit véritablement au service de la recherche, il ne saurait cependant être question, ont souligné les scientifiques, de regonfler les structures loca-les en réduisant les effectifs de chercheurs.

Tout doit au contraire être mis en oeuvre pour simplifier le système administratif, les circuits de financement, les procédures de gestion, et cela sans déresponsabiliser les Chefs de Service. Le véritable rôle de la Direction Générale devrait ici se limiter d'une part à définir les procédures, d'autre part à assurer un contrôle *a posteriori*, la gestion restant principalement assurée au niveau local.

Or, l'INRA a connu un gonflement de son Service administratif central (400 personnes à Paris), ce qui pose aujourd'hui problème. Cette concentration a en effet abouti à un manque d'autonomie des structures intermédiaires. De fait, aujourd'hui, les cadres A, ont déploré certains lecteurs, se font rares dans l'administration des Centres, qui n'ont pas les moyens de recruter les gestionnaires indispensables pour que l'administration soit bien en prise avec les réalités scientifiques et au service de la recherche.

Il n'est d'ailleurs probablement pas possible de réaliser sur 22 Centres une déconcentration effective, qui permette de prendre les décisions importantes au niveau local. Aussi d'aucuns ont-ils imaginé des ensembles ou des sous-ensembles de 1 000 à 1 500 agents, autrement dit des fédérations de Centres n'ôtant pas à ceux-ci leur propre impact régional vis-à-vis de la recherche. Ceci va d'ailleurs dans le sens de la demande du ministère de la Recherche, qui parle de "supra-régions". Le CNRS ne s'est-il pas lui-même déjà engagé dans cette voie, en créant 12 régions ?

En tout état de cause - et cette problématique a été ressentie comme absente du document - l'administration doit être mieux intégrée dans la vie scientifique des Centres, avec des Secrétaires Généraux travaillant en étroite synergie avec les Présidents de Centre, sur des objectifs précis et avec de réelles possibilités d'intervention.

Certains ont d'ailleurs ici remarqué que cette décentralisation de la gestion permettrait de fournir au personnel concerné une meilleure qualité de vie, compte tenu du coût et des contraintes de l'habitat en région parisienne.

C'est en tout cas une des conditions pour que la gestion s'exerce au plus près des équipes, des hommes et des thématiques scientifiques.

Schéma fonctionnel : de nombreuses interrogations

Beaucoup ont été surpris qu'un document destiné à servir de base à la constitution d'un projet d'entreprise se conclue par un "schéma fonctionnel" aussi détaillé et rigide, voire "militaire", même s'il est présenté comme "provisoire" ; d'autant qu'ont pu être relevés dans les fiches de missions et d'attributions - quand elles ont été lues, ce qui fut loin d'être le cas général - des dangers potentiels d'interférences dans les prérogatives des différents échelons de décision.

Certains auraient souhaité que l'on innovât avec un organigramme en trois dimensions, à même de représenter de façon plus juste les articulations difficiles - mais faisant l'originalité de l'Institut - entre structures verticales et structures horizontales, d'autres ont rappelé que les architectes d'ordinateurs étaient parvenus à la conclusion que le mode d'organisation "neuronal" était bien supérieur au mode hiérarchique pour l'efficacité des systèmes complexes... et donc de l'INRA !

Si elle a été bien comprise dans le contexte de la succession à J. Poly, la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général a semblé nécessiter une parfaite entente entre les deux têtes, comme, toutes proportions gardées, entre l'Élysée et Matignon. L'institutionnalisation de divers Conseillers à leurs côtés a paru quant à elle compliquer le rôle du Directeur Général Adjoint Scientifique (DGAS) en ouvrant la porte à des conflits de compétences, à des "court-circuits", voire à des "effets de Cour". De même, l'attribution de la Direction des Centres à un Directeur des Politiques Régionales (DPR) pourrait rendre encore plus délicate la recherche de l'équilibre optimal entre Centres et Départements.

Beaucoup ont vu un laminage des structures intermédiaires (Directeurs de Laboratoire, Présidents de Centre, Chefs de Département) et un accroissement du pouvoir de la Direction Générale. Derrière un souhait de décen-tralisation est ainsi apparue une politique de centralisation des décisions. D'aucuns se sont même demandés si l'augmentation du nombre de Directeurs à la Direction Générale au cours des deux dernières décennies n'était pas l'une des causes majeures de l'inflation des réunions, papiers et procédures, alors qu'il faut au contraire aujourd'hui plus que jamais tout mettre en oeuvre pour réduire le gaspillage de temps et d'énergie.

Il a été par ailleurs souligné que les Services Généraux, le Service Juridique et le Service de l'Informatique Administrative (SIA) sont étrangement connectés dans l'organigramme proposé au-dessus des Directions Administratives, qui apparaissent ainsi dans un véritable "cul-de-sac" ; et que les Directions Scientifiques, qui n'ont aucune chance de rencontrer les Directions Logistiques et les Directions Administratives, devraient, dans un organisme scientifique tel que l'INRA, être positionnées en amont de celles-ci.

À tous les échelons de la hiérarchie sont apparues des ambiguïtés entre les pouvoirs administratif et scientifique. C'est ainsi que les rôles respectifs des Chefs de Département et des Présidents de Centre n'ont pas semblé clairs, si l'on songe, par exemple, que le Centre est défini comme le "lieu privilégié de la gestion des ressources humaines" et le Département comme la "structure où s'évalue l'adéquation entre demandes budgétaires et de personnel et besoins", alors qu'est créée parallèlement une Direction des Relations Humaines ; comment un tel système peut-il fonctionner ?

Certains ont suggéré des modifications par rapport à cet organigramme : rattachement de la Direction des Relations Industrielles et de la Valorisation (DRIV) à la Direction Générale, promotion de la Formation permanente au rang de Direction Logistique, instauration d'une troisième Direction Générale Adjointe coiffant l'ensemble des Directions Logistiques... Et l'on a souhaité que les Centres soient rattachés à la DGAS plutôt qu'à une Direction Logistique.

Enfin, s'est-on demandé, l'organigramme de l'INRA doit-il être un graphe fermé sur lui-même, sans représentation des utilisateurs potentiels de la recherche ni des autres organismes de recherche ?

Conclusion

L'attention des lecteurs du document provisoire INRA Réactualisé s'est d'autant plus facilement focalisée sur des questions essentielles pour l'avenir de l'Institut qu'ils y ont souvent trouvé des réponses incomplètes ou maladroites ; c'est là le signe d'un sens critique et d'une créativité, d'un réalisme et d'une volonté, d'une lucidité et d'un enthousiasme, dont la conjugaison originale constitue sans doute l'une des grandes forces de l'INRA.

La diffusion du document provisoire INRA Réactualisé aura ainsi eu pour effet de placer l'Institut devant un véritable défi : élaborer un projet d'Établissement énonçant clairement et dans une langue qui ne soit pas de bois ambitions, stratégies et valeurs.

Ce défi, l'INRA peut le relever en prenant de la hauteur pour mieux délimiter ses champs scientifiques, géographiques et politiques d'intervention, ses marges financières, structurelles et humaines de manoeuvre, ses possibilités techniques, logistiques et matérielles d'action ; c'est alors, comme le souhaitent tous les agents de l'Établissement, d'abord sur le terrain que seront relevés les grands problèmes d'aujourd'hui et de demain.

Directeur de la publication : Marie-Françoise Chevallier-Le Guyader, Responsable de l'INRA Mensuel à la DIC : Denise Grail, P.A.O. : Pascale Inzérillo, Photothèque INRA.
INRA, Direction de l'information et de la communication (DIC), 147 rue de l'Université, 75341 Paris cedex 07, Tél : (1) 42 75 90 00
Maquette : Philippe Dubois - Editions Chourgnoz / Imprimeur : AGIC IMPRIMERIE. Numéro de commission paritaire : 1799 ADEP
Supplément au numéro 52 d'octobre 90